

**Joachim Häger**

ist seit 2016 Vorstandsmitglied von Oddo BHF und unter anderem verantwortlich für das Wealth Management.

Zuvor war er knapp zehn Jahre Leiter des Wealth Management der Deutschen Bank.

„Das verzeihen Kunden ihrer Bank nicht“

Seit 2016 ist Joachim Häger Chef des Wealth Managements von Oddo BHF, Zeit für eine Zwischenbilanz. Der Vorstand über die Zahlen seit dem Turnaround 2019, die fortschreitende Konsolidierung in der Finanzbranche und die Vorzüge der deutsch-französischen Unternehmenskultur

private banking magazin: Nach der Fusion von Oddo & Cie. mit der BHF Bank hatten Sie wie andere Häuser auch mit schwacher Profitabilität in einem schwierigen Marktumfeld mit hohem Wettbewerbsdruck zu kämpfen, der Turnaround gelang erst 2019. Wie ist die Situation heute?

Joachim Häger: Auch vor 2019 haben wir uns besser als gedacht entwickelt. Aber ein Hausbau beginnt mit einem soliden Fundament. Offensichtliche Synergien heben, eine kulturelle Identität schaffen und eine einheitliche IT-Plattform entwickeln, das hatte Priorität. Die Niederlassungen haben wir zudem gestärkt, um in den Regionen gute Beratung zu leisten. 2021 war nun ein sehr starkes Jahr. Wir haben unsere Einnahmen um etwa 20 Prozent gesteigert, das Eigenkapital der Gruppe liegt über einer Milliarde Euro. Alle Bereiche, also Asset Management, Corporates & Markets und Private Wealth Management haben sich toll entwickelt. Im Private Wealth Management haben wir in Deutschland in nur fünf Jahren die Kundenanlagen auf mehr als 40 Milliarden Euro verdoppelt.

Hauck & Aufhäuser und das Bankhaus Lampe, Bankhaus Neelmeyer und die OLB oder Merkur Bank und die Bank Schilling – unter Privatbanken ist die Konsolidierung in der Finanzbranche bereits weit fortgeschritten. Rechnen Sie mit weiteren Fusionen und Übernahmen?

Häger: Ich habe keinen Zweifel. Die Konsolidierung muss und wird voranschreiten. Es geht um Größenvorteile, um hohe Kosten für regulatorische Anpassungen, aber auch für die Digitalisierung. Aber gut, das ist nicht die ganze Wahrheit. Seit den 90er Jahren hat sich ein Überangebot an Wettbewerbern etabliert, das mit dem Druck

auf die Profitmargen nun eine Bereinigung erfährt. Es ist doch so: Um im Wettbewerb dauerhaft erfolgreich zu sein, muss das Wealth Management ein echtes Kerngeschäft sein. Und ohne eine wertschätzende Führungskultur und deutliche Investitionen in die Expertise der Berater, ohne vorgelebte Kunden- und Investment-DNA ist kein dauerhafter Erfolg in einem Geschäft von Mensch zu Mensch möglich. Häufige Führungswechsel führen meist zu strategischen Richtungswechseln und Personalfuktuation – das verzeihen Kunden ihrer Bank nicht. Eine eigentümergeführte Bank schafft genau diese Kontinuität, der es letztlich bedarf.

Planen Sie nach der Übernahme von Landolt weitere Zukäufe?

Häger: Die Entwicklung von Oddo BHF wurde immer durch Akquisitionen unterstützt, wenn wir in neue Märkte eintreten oder herausragende Expertise hinzuzugewinnen konnten. Letzte Bausteine waren der Erwerb unseres Private-Equity-Business 2018 und die erwähnte Übernahme der ältesten Bank der Westschweiz, Landolt. Damit haben wir die Schweiz als dritten Kernmarkt neben Deutschland und Frankreich etabliert. Wir sind eine Unternehmerbank, also prüfen wir gerne Zukäufe, wenn sie für unsere Kunden und unsere Aktionäre sinnvoll sind. Dazu kommen konstruktive Kooperationen: Denken Sie nur an unsere Partnerschaften mit ABN Amro, der Commerzbank und der spanischen BBVA im Brokerage. So konnten wir das Aktien-Research auf über 700 Titel erweitern.

Mit der Verschmelzung zu Oddo BHF und der Übernahme von Landolt haben Sie die

Erfahrung grenzüberschreitender Zusammenschlüsse bereits gemacht. Was gilt es bei einem solchen Vorhaben zu beachten?

Häger: Jede Akquisition ist einzigartig. Da verbieten sich generelle Ratschläge. Letztlich ist es wie bei privaten Partnerschaften: Es hilft, genau hinzuhören und zu prüfen, ob man die gleichen Ziele verfolgt. Gerade bei unterschiedlichen Kulturen, Sprachbarrieren und Rechtsräumen muss man Neugier, Verständnis und Wertschätzung für die andere Sichtweise zeigen. Und von Anfang an das Gemeinsame voranstellen. Da beide Banken von erfolgreichen Familienunternehmern, Thierry Lombard und Philippe Oddo, geprägt waren, war es ein perfekter Deal: eine Fusion, die viel Potenzial für die Zukunft der gesamten Gruppe bietet.

Gibt es Unterschiede in der französischen und deutschen Unternehmenskultur?

Häger: Ein ganz klares „Ja“ – aber noch viel mehr Gemeinsamkeiten. Sonst wären Frankreich und Deutschland sicherlich nicht die stärksten Länder der Eurozone, die nicht nur wegen der geopolitischen Unsicherheiten immer mehr den Schulterschluss suchen. Meine französischen Partner bringen hohe Flexibilität und Innovationsfreude ein. Als einer der Ersten haben wir vor vier Jahren ein Investment in künstliche Intelligenz ermöglicht. Die bekannte deutsche Gründlichkeit fokussiert auf stabile Prozesse und eine erfolgreiche Systematik, was die deutsche Vermögensverwaltung seit fast zwei Jahrzehnten besonders stark gemacht hat. Nach fünf Jahren haben wir nun eine deutsch-französische Oddo-BHF-Kultur geschaffen, mit der wir Synergien grenzüberschreitend heben. Gerade arbeiten wir beispielsweise ➤

an einem neuen Blockchain-Investment, das aus Paris und Frankfurt gemanagt wird.

Was ist speziell Oddo-spezifisch?

Häger: Unsere Eigentümerstruktur ist einzigartig. 65 Prozent des Kapitals liegen bei der Familie Oddo, 25 Prozent bei den Mitarbeitern. Das erklärt die hohe Mitarbeiterbindung und Kontinuität in der Beratung. Und stärkt das Verantwortungsgefühl für die uns anvertrauten Kundenvermögen. Die Beteiligung schafft ein gemeinsames Interesse mit unseren Kunden, unabhängig, ambitioniert und langfristig denkend. Wir haben eine Passion für People, wir leben vor und suchen ein hohes Energielevel, aber auch Offenheit und Neugier. Mit Oddo BHF können alle einen echten europäischen Champion als Mitunternehmer mitgestalten. „Make every day an opportunity“ ist daher auch nicht überraschend unsere Mission und treibt uns an.

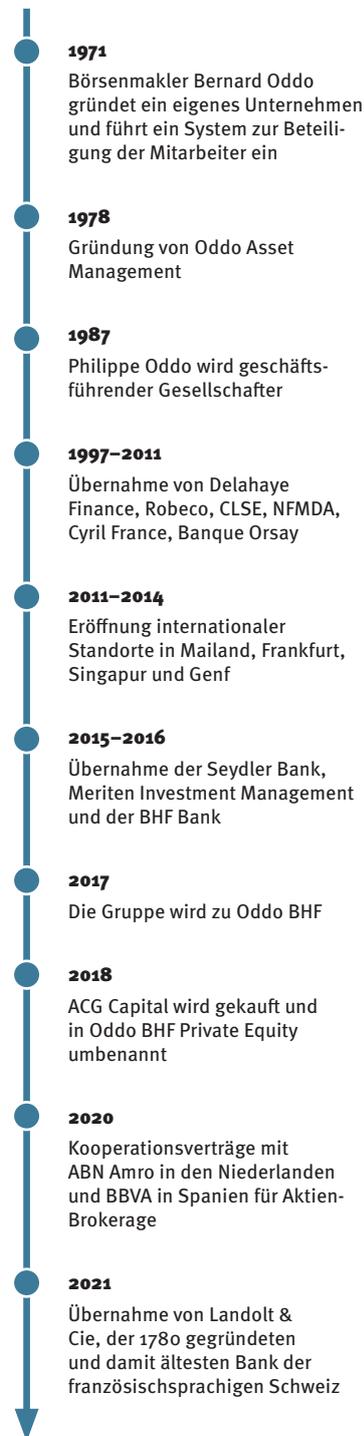
Wie unterscheidet sich die Arbeit bei Oddo BHF von der bei einer Großbank wie der Deutschen Bank, bei der Sie lange Jahre Chef des Wealth Management waren?

Häger: Ich bin dankbar für fast zehn Jahre als Leiter Wealth Management der Deutschen Bank. Einen spannenden Turnaround der BHF-Bank nach häufigen Eigentümerwechseln mitzugestalten, dazu das französische PWM als einziger deutscher Partner aus Paris zu leiten, das war dann aber doch wahnsinnig reizvoll. Dies mit der Unternehmerpersönlichkeit Philippe Oddo, der beim Erwerb der BHF-Bank ein klares Zielfoto im Kopf hatte. Eine deutsch-französische Gruppe, familiär und professionell. Langfristig denkend, aber immer energetisch. Die Kunden im Fokus. Kunden, Kunden, Kunden. Neue Kolleginnen und Kollegen als Mitunternehmer. Als Aktionäre, nicht nur als Mitarbeiter. Ich selbst habe viel mehr Zeit mit unseren Kunden verbracht. Das Vorleben ist bei unserer Größe noch viel wichtiger, es muss erlebbar sein. Anders als erwartet ist die Komplexität der Aufgabe nochmals höher, denn hier kocht der Chef immer selbst. Und das mit großer Eigenverantwortung. Überlegen Sie mal, jede unnötige Ausgabe richtet sich zuerst gegen die eigenen Kollegen, denn sie sind meine Mitaktionäre.

In der Ukraine sehen wir unfassbares menschliches Leid und Zerstörung. Was bedeutet die aktuelle Lage für die Märkte und das Private Wealth Management?

Grenzüberschreitende Gruppe

Die Landolt-Übernahme etabliert die Schweiz 2021 als dritten Kernmarkt von Oddo BHF



Quelle: Oddo BHF

Häger: An erster Stelle denken wir an die Opfer und das Leid, dass dieser sinnlose Krieg verursacht. Bezogen auf die Märkte sind wir der Meinung, dass es angesichts der hohen Unsicherheit noch zu früh ist, Aktien zu kaufen. Wir verfolgen dazu eine sehr enge Kommunikation mit unseren Kunden mit der Kernbotschaft, dass aufgrund der gestiegenen Risiken in diesem Umfeld der Vermögenserhalt oberste Priorität hat und die Portfolios bis auf Weiteres vorsichtig positioniert bleiben.

Der digitale Wandel verändert die Rolle des Beraters zusehends, welche Herausforderungen, welche Chancen sehen Sie darin?

Häger: Die wichtigste Berateraufgabe wird in absehbarer Zeit nicht digital darstellbar: eine echte Vertrauensbeziehung aufzubauen. Auch die junge Generation schätzt die persönliche Beratung. Sie ist nochmals anspruchsvoller, was die soziale und fachliche Kompetenz des Beraters angeht. Aber ganz klar: Der Faktor Mensch bleibt wichtig. Es geht bei der Anlage um nichts weniger als die finanzielle Lebensleistung des Mandanten. Die digitale Transformation ist im PWM ein Glücksfall. Sie erlaubt die technologisch unterstützte Konzentration auf die wertstiftende Beratung. Alles was digitalisierbar ist, sollte deshalb auch genauso dargestellt werden: schneller, verläSSLicher, transparenter. Wir investieren deshalb immer weiter in unsere IT, in künstliche Intelligenz, in neue Anwendungen wie unsere Website, die App, in ein digitales Live-Forum und vieles mehr.

In Frankreich unterhält Oddo vier, in der Schweiz drei Standorte. In Deutschland ist man weniger zentral, mit 14 Standorten dafür gut in der Fläche aufgestellt. Stehen Sie zu allen hiesigen Standorten?

Häger: Deutschland und Frankreich sind strukturell nicht vergleichbar. Wenn wir für Unternehmerfamilien in Deutschland ein wichtiger Partner sein wollen, dann ist die räumliche Nähe sehr wichtig, ob in Hamburg, Mainz oder Stuttgart. Anders als viele Wettbewerber haben wir neue Niederlassungen aufgebaut. Wir sind gerne zu unseren Kunden gekommen. Zuletzt haben wir Büros in Saarbrücken und Siegen eröffnet. Es könnten weitere folgen, wenn sich die Talente finden, die unsere Werte teilen. ■

Das Gespräch führte Christian Nicolaisen